





ثقافة التميز المؤسسي



الإطار العام

- ثقافة التميز
- القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة
- كيف نحقق التميز المؤسسي؟
- الممارسات المثلى في قياس التمييز المؤسسي
- قياس الأداء المؤسسي
- أسس تميز الأداء الحكومي
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
- امثله على التميز المؤسسي

ثقافة التميز

- "الثقافة" هي حاصل جمع أفكار موظفي ألمؤسسة وتصرفاتهم، ومشاعرهم نحو المتعاملين مع المؤسسة، ونحو الخدمات والمنتجات التي تقدم، ونحو المجتمع.

- ثقافة التميز هو أن تسعى المؤسسات لتكون عملياتها وإجراءاتها فعالة وسلسة ومجدية بحيث تنعكس آثارها على أداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس في النهاية إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- مفهوم "التميز" هو قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين.

- يُعرف التميز المؤسسي بأنه (منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات) ويعرف أيضاً (هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف أنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك أو الشركاء).

القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة

إرضاء العملاء	قنوات الاتصال
القيادة الملهمة	التحسين المستمر
العمليات الفعالة	الشفافية والثقة
روح الفريق	تصحيح الأخطاء
قياس النتائج الصحيحة	تحقيق جودة أفضل
تفويض الصلاحيات والمساءلة	توضيح الأهداف
مشاركة متلقي الخدمة	التركيز على النتائج
الحفاظ على البيئة	المكافأة والتقدير
تحديد المقاييس المقبولة للأداء	الولاء والانتماء

كيف نحقق التميز المؤسسي؟

لابدّ من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسّسي وذلك من خلال التأكيد على العناصر الثمانية التالية:

- <u>التوجّه</u>: لدى كلّ مؤسسة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك توجّهاً، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز. مع ضرورة التأكد من أن الرؤية والرسالة والأهداف واضحة تعكس خطط المؤسسة، وتكون قابلة للتحقيق عملياً.

- <u>العمليات</u>: بما أنّ لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السّهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأوّل خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية، التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كلّ نشاطاتها وإنجازاتها.

بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط (تصميم) لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط (تصميم) العمليات.

بعد تخطيط (تصميم) العمليات ستتبين نقاط الارتباط (Connections) بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية (أي الأ[illegible]

- الهيكلة: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السّهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلة الأمن الوظيفي المطلوب.

- القيادة: عندما توجد منظومة مخططة (مصممة) بطريقة صحيحة ذات توجّه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي (من أعلى لا من خلال العاملين) من خلال تخطيطٍ وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

- الثقافة: الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

- تبادل المعلومات: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أيّ مجتمع تعمل باستمرار (صغر ذلك المجتمع أو كبر)، ولذلك فإنّ تخطيط (تصميم) طرق الاتصال وتبنّي الوسائل التي تحقق وتؤمّن نقل المعلومات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة.. سيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز.

- القرارات: وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، فلا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أوّل مرّة وفي كلّ مرّة.

- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسّسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح بسبب تسارع الإنجاز. وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ هذه الأمور إيجابية غير أنّ التحدي أيضاً سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع.

الممارسات المثلى في قياس التميز المؤسسي

- التقييم مهارة منهجية تعتمد على جهات تُقيم أداء المؤسسة وهي ذاتية (من داخل المؤسسة) وخارجية (مؤسسات تقييم الأداء) ومشاركة بين الطرفين (من داخل المؤسسة وخارجها).
- ظهرت عدة نظريات في العالم للتطوير وتحسين الأداء ووضع أسس للأداء المؤسسي، ولكنها دائماً بحاجة إلى تطوير مستمر ومراجعة.
- أهم النماذج العالمية:

1. نموذج (Deming) للتميز خلال عقد الخمسينيات في اليابان.
2. النموذج الأمريكي للتميز (Malcolm Baldrige) في عقد الثمانينيات.
3. النموذج الأوروبي (EFQM) في عقد التسعينيات.

وحتى هذه النماذج التميز تمر في مراحل تطوير وتحسين دورية ومراجعة.

قياس الأداء المؤسسي

- ثقافة التميز في الأداء المؤسسي تتطلب التركيز على الجوهر لا على الشكل.
- نموذج التميز يمثل إطاراً عاماً يتعلق بممكنات ومنهجيات العمل تؤدي في حال تطبيقها إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- وفق منطق التقييم (RADAR) فإن عناصر وجودة التميز لأيٍّ نشاط للمؤسسة, يشمل على تصميم منهجية النشاط وتطبيقها بشكل شمولي ثم مراجعتها وتقيمها والتعلم منها وتطويرها.

أسس تميز الأداء الحكومي

-
- التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية هي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة. وتعتمد جذور هذه الأسس عملياً في تبني ممارسات القطاع الخاص الملائمة للوصول إلى أداء فعال. وعالمياً فإن الحكومات تطبق استراتيجيات تحسين ذاتية عديدة مع التركيز على هذه الأسس الثلاثة.

الحكومة تركز على متلقي الخدمة:

- لا بد للمؤسسات الحكومية أن تستمع إلى متلقي الخدمة -المواطنين، والقطاع الخاص، والمستثمرين – وتأخذ آراءهم بعين الاعتبار في تصميم وتطبيق السياسات العامة.

الخدمة التي تركز على النتائج:

- الخدمة التي تركز على النتائج تشتمل على أولويات محددة للمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف ملموسة. الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل وبكلفة أقل.
- إن المؤسسة التي تركز على النتائج تحتاج إلى توجه شامل لإنجاز الأهداف الموضوعة، مما يتطلب نظاماً لتحقيق هذا الأمر. ومن هنا فلا بد من وجود مقاييس للأداء لاستخدامها ورفع تقارير عنها إلى الإدارة، ويستطيع جمهور العامة تقييم مدى نجاح المؤسسة بالاعتماد على تقييم مدى تحقيقها لنتائج تعكس هدفها ورسالتها.

شفافية المؤسسات الحكومية:

يشتمل تعريف الشفافية في المؤسسات العامة على التركيز المستمر على الانفتاح والوضوح.

وهناك عنصران أساسيان للمؤسسة الحكومية الشفافة، وهما:

- الشفافية المالية تساعد على تقييم البرامج وتعمل كرادع للفساد.
- أما شفافية العمليات الحكومية، فهي ضرورة أساسية لتقديم خدمات حكومية فاعلة، واتخاذ قرارات واعية حول الأمور التنظيمية، وإقرار السياسات وضمان نظام مشتريات حكومية صريح وعادل.

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني 2006، بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006

يدير المركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة القطاعات

عهد جلالة الملك عبد الله الثاني إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز

مركز الملك عبد الله الثاني

رؤيتنا

أن يكون مركز الملك عبد الله الثاني للتميز المحفز الرئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمياً.

رسالتنا

يهدف مركز الملك عبد الله الثاني للتميز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال:

- تطوير نماذج/أطر التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية
- تقييم أداء المؤسسات
- إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز
- نشر التميز في القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الربحية

أهداف المركز

نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز

توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية للمؤسسات المشاركة في جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة القطاعات

قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية وتعزيز التنافس الإيجابي بينها

الجوائز التي يديرها المركز

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
(القطاع العام)
www.kaa.jo

- جائزة الموظف الحكومي المتميز
- جائزة الخدمة الحكومية المتميزة
- جائزة الإبداع الحكومي

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

www.kaaps.jo

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية

أهم إنجازات المركز

توقيع اتفاقية شراكة مع EFQM، بحيث يكون المركز الجهة الوحيدة المخولة بتقديم وتوزيع كل ما له علاقة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من دورات تدريبية ومطبوعات والخدمات الأخرى

حصل المركز على رخصة تدريب دولية من EFQM ليكون جهة معتمدة لتقديم:
- التدريب المتخصص بالتقييم الذاتي
- منح الشهادات المعتمدة كشهادة "مقيِّم معتمَد" و"مرشد معتمَد" و"كيف تبدأ رحلة المؤسسة نحو التميز"

حرصاً من المركز على توطيد أواصر التعاون مع الدول العربية قام المركز بتوقيع مذكرة تفاهم مع العديد من مراكز التميز في المنطقة بهدف تطوير أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

تركز على تحسين الخدمات الحكومية من خلال التركيز على:

- أولاً: تحقيق النتائج الموجهة بالأهداف
- ثانياً: تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات
- ثالثاً: تقييم كفاءة وفعالية المنهجيات المتبناة
- رابعاً: التحفيز على الإبداع والابتكار في طرق تقديم الخدمة الحكومية

- لقد تأسست الجائزة بالاستناد على مفهوم الخدمة المدنية، حيث عملت على توظيف أربع نواحي أساسية لقياس التميز وهي:

1. تبني أفضل المعايير العالمية والتي تساعد المؤسسات في تحسين أدائها.
2. تحقيق نتائجها الموجهة بالأهداف، وهذه المعايير هي القيادة، الأفراد، العمليات، المعرفة والمالية.
3. إجراء مسوحات المتسوق الخفي ومسوحات رضى متلقي الخدمة طيلة دورة الجائزة والتي تقيس مستوى الإجراءات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لمتلقي الخدمة.
4. إجراء مسوحات رضى وتفاعل وإشراك موظفي المؤسسات.

أمثلة على التميز المؤسسي

دائرة الأحوال المدنية والجوازات (قطاع عام):

لقد مرت الدائرة في مسيرتها منذ نشأتها بالعديد من التحديات توجت نهاياتها بتحقيق نجاحات كبيرة ومتميزة على المستوى الوطني والدولي، ومنذ نشأة الدائرة كان التحدي متمثلاً بتسجيل نسبة عالية من المواطنين الأردنيين في السجل المدني للدائرة وذلك تحقيقاً لغاية الدائرة والمتمثلة في المساهمة في النهوض بالمجتمع الأردني من خلال تنظيمه قانونياً وإحصائيا أساسه الأسرة مع الحفاظ على حقوق ومكتسبات الفرد وخصوصيته، وذلك استناداً للتشريعات التي استند إليها نظام التسجيل المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.

فأول هذه التحديات كان تسجيل أعلى نسبة من المواطنين مدنياً حيث اعتمدت عدة سياسات وإجراءات تم من خلالها التنسيق مع كافة الجهات الرسمية والشعبية منها (وزارة التربية والتعليم، الحكام الإداريين، فرق العمل الميدانية).

إضافة لاعتماد 36 مكتباً للأحوال المدنية في البداية حيث تم تسجيل ما يزيد عن 2.000.000 مواطن خلال السنتين الأولين، حيث اعتبر ذلك قصة نجاح بنت الدائرة عليها قصص أخرى.

شركة بترا للصناعات الهندسية (قطاع خاص):

تأسست في الأردن عام 1987 كشركة مساهمة خاصة محدودة المسؤولية، وبخبرة تجاوزت الأربعة العقود في مجالات التصميم والتصنيع لأجهزة ومعدات التكييف للهواء (HVAC).

لقد ارتبطت الرؤية القيادية لشركة بترا بطموحات وآمال مؤسسيها المؤمنين بأن الوصول إلى العالمية يبدأ من الإيمان والرؤية الواضحة بأن الصناعة تنطلق من مقومات أهمها الاستثمار في العنصر البشري الخلاق وبذل ومواصلة الجهود نحو تحقيق الأهداف والغايات، لتصبح الشركة واحدة من أكبر شركات التكييف في العالم من حيث الانتشار وحجم المبيعات وتقديم أنظمة تكييف شاملة وذات مواصفات عالمية تكون الاختيار الأمثل لدى عملائها.

تعد شركة بترا من الرواد في تصميم وصناعة منتجات التكييف بأعلى مستويات الجودة وضمن أعلى المعايير لتلبي كافة احتياجات العملاء ولتغطي التطبيقات التجارية والصناعية المتعددة، وقد تمكنت شركة بترا من خلال التزامها وإيمانها الراسخ بالنوعية والجودة والخبرة المتميزة من دخول أسواق غير تقليدية - مثل الأسواق الأوروبية والسوق الأمريكي - حيث شكل ذلك المنعطف نقطة التحول والانطلاق الحقيقية نحو الإنجازات والتميز والاختراق للأسواق العالمية.

التميز على المستوى العالمي، هو شعار تبنته شركة بترا منذ اليوم الأول لإنشائها، وبذلت أقصى الجهود لمواصلة تقديم منتجاتها بأعلى مستويات الجودة وتحقيق الكفاءة العالية ونوعية الهواء الجيدة ومستويات الضوضاء المتدنية لمنتجها. إن الإيمان العميق والمطلق بأن التميز والنجاح في تقديم المنتجات المتنوعة ذات النوعية الفائقة الجودة يعني العمل بانسجام وتناغم مع المواصفات العالمية التي يجري تحديثها باستمرار مما دفع الشركة إلى حيازة الشهادات المتعددة في المجالات المختلفة.

وفي ظل التحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية يتم تهميشها إذا لم تكن ضمن إطار مؤسسي متجدد باستمرار. ولزيادة التنافسية الوطنية ضمن أسس دائمة وراسخة، فإن التحسين يجب أن يتم على جميع المستويات وفي كل الأوقات.

التميز طريق وليس نهاية الطريق



وشكراً . . .

رحلة الأردن إلى التميز ...

مركز الملك عبد
الله الثاني للتميز

www.kace.jo